

# Rutina en el funcionariado público: Cómo mitigarla mediante prácticas organizacionales saludables

Trabajo Final de Máster



Máster en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los  
Recursos Humanos

Curso Académico 2019-2020

**Autora: Sandra Gallén Aledo**

**Tutora: Valeria Cruz Ortiz**

## **Resumen**

El presente estudio se centra en la evaluación de la salud ocupacional de un grupo de funcionarias y funcionarios pertenecientes a un departamento del Ayuntamiento de Castellón de la Plana (España). De este modo, mediante la herramienta HEROChek (Salanova et al., 2019), se realiza un diagnóstico del estado actual de las personas que conforman el departamento y se observa mediante los resultados una puntuación significativa en la variable “rutina”. Es por ello que, a partir de los resultados obtenidos, se realiza una propuesta de intervención psicosocial con la finalidad de disminuir la percepción de la rutina a través de diversas prácticas organizacionales saludables establecidas en el modelo HERO (HEalthy and Resilient Organizations) (Salanova et al., 2012) para incrementar el bienestar psicosocial. Así, las prácticas organizacionales propuestas fueron fomentar la conciliación mediante el teletrabajo, promover la salud en el trabajo mediante el fomento de la alimentación saludable en horario laboral y el desarrollo de habilidades mediante los cursos de formación.

**Palabras clave:** evaluación psicosocial, funcionariado público, salud ocupacional, HEROChek, rutina, intervención psicosocial, prácticas organizacionales saludables.

## **Abstract**

This study focuses on the occupational health assessment of a group of civil servants belonging to a department of the Castellón de la Plana City Council (Spain). In this way, using the HEROChek tool (Salanova et al., 2019), a diagnosis of the current state of the people who make up the department is made and the results show a significant score in the "routine" variable. Therefore, based on the results obtained, a proposal for psychosocial intervention is made with the aim of reducing the perception of routine through various healthy organizational practices established in the HERO model (HEalthy and Resilient Organizations) (Salanova et al., 2012) to increase psychosocial well-being. Thus, the organizational practices proposed were to encourage work-life balance through teleworking, to promote health at work by encouraging healthy eating during working hours and to develop skills through training courses.

**Keywords:** psychosocial assessment, civil servants, occupational health, HEROChek, routine, psychosocial intervention, healthy organizational practices

## Índice

1.	<a href="#"><u>Introducción.....</u></a>	<a href="#"><u>1</u></a>
1.1	<a href="#"><u>Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar.....</u></a>	<a href="#"><u>1</u></a>
1.2	<a href="#"><u>Revisión de la literatura.....</u></a>	<a href="#"><u>1</u></a>
2.	<a href="#"><u>Objetivos.....</u></a>	<a href="#"><u>7</u></a>
3.	<a href="#"><u>Metodología.....</u></a>	<a href="#"><u>8</u></a>
3.1	<a href="#"><u>Método.....</u></a>	<a href="#"><u>8</u></a>
3.2	<a href="#"><u>Procedimiento.....</u></a>	<a href="#"><u>10</u></a>
3.3	<a href="#"><u>Temporalización.....</u></a>	<a href="#"><u>15</u></a>
4.	<a href="#"><u>Resultados esperados.....</u></a>	<a href="#"><u>16</u></a>
5.	<a href="#"><u>Presupuesto.....</u></a>	<a href="#"><u>17</u></a>
6.	<a href="#"><u>Conclusiones finales.....</u></a>	<a href="#"><u>17</u></a>
6.1	<a href="#"><u>Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del     <u>máster.....</u></u></a>	<a href="#"><u>17</u></a>
6.2	<a href="#"><u>Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito     <u>profesional y en concreto al caso del TFM.....</u></u></a>	<a href="#"><u>24</u></a>
7.	<a href="#"><u>Referencias.....</u></a>	<a href="#"><u>25</u></a>
8.	<a href="#"><u>Anexos.....</u></a>	<a href="#"><u>28</u></a>

## **1. Introducción**

### **1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar**

Este proyecto se ha llevado a cabo en un departamento perteneciente al Ayuntamiento de Castellón de la Plana. La entidad pública existe, tal y como la conocemos ahora, desde 1979, tras la instauración de la democracia en España. El departamento ha ido unido al Ayuntamiento desde su inauguración, debido a que cubre una de las áreas más inherentes a un ayuntamiento.

En el primer semestre de 2020, que es cuando se realizó el estudio, el departamento estaba compuesto por 6 funcionarias y funcionarios: 5 empleadas y empleados y la jefa del departamento. (Ver anexo I).

El presente trabajo surgió por la necesidad del departamento de conocer la salud psicosocial de su equipo, lo cual conllevó que se realizara una evaluación psicosocial en la que se detectó una puntuación alta y significativa en la variable de la rutina. En este sentido, se decidió proponer una intervención psicosocial positiva centrada en disminuir la percepción de rutina en el funcionariado público mediante la implementación de prácticas organizacionales saludables.

### **1.2 Revisión de la literatura**

Según la Organización Mundial de la Salud ([OMS] 1948) la “salud es un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Y, de acuerdo con el NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health), “la psicología de la salud ocupacional se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores”. De este modo, el presente estudio tiene como finalidad promover la salud del grupo de trabajo en sus tres vertientes (física, mental y social) a través del fomento del bienestar de las empleadas y los empleados.

Respecto al trabajo, Salanova et al. (1996) sostienen que cumple unas funciones psicosociales positivas que dan sentido a la vida, ya que permite que las personas se realicen. Entre esas funciones se encuentran la proporción de estatus y prestigio, la identidad personal, la tranquilidad económica, el ser fuente de oportunidades para desarrollar habilidades o destrezas, las expectativas sociales; y el proporcionar control, poder y comodidad. Además, dichas autoras, destacan que se producirán implicaciones disfuncionales para el personal trabajador cuando se consideren funciones negativas, como el trabajo repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y cuando no se potencie la autonomía personal (Salanova et al., 1996).

Por otro lado, el Modelo HERO (Salanova et al., 2012) constituye un modelo heurístico y teórico que permite integrar resultados basándose en evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, DRH, comportamiento organizacional y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens et al., 2009). De acuerdo con este modelo, una organización saludable y resiliente combina tres componentes clave que interaccionan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables, (2) empleados y empleadas saludables y (3) resultados organizacionales saludables (Salanova, et al., 2012).



*Figura 1: Modelo heurístico HERO. (Salanova et al., 2012).*

En esta dirección, el presente estudio trata de totalizar la visión integral de la OMS sobre la salud y el modelo heurístico HERO (Salanova, et al., 2012) con el objetivo de mejorar la salud ocupacional del grupo de funcionariado público que ha participado en este proyecto.

Para ello se empleó la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019), que se basa en el Modelo HERO (Salanova, et al., 2012) para realizar diagnósticos puntuales y en grupos reducidos de una manera rápida pero fiable, como es el caso del presente estudio. Mediante esta evaluación psicosocial se detectaron unos niveles altos en el parámetro de la rutina, la cual se produce cuando “las tareas que se realizan son poco nuevas, poco retadoras, repetitivas y poco cambiantes. Además, no implican el uso de diferentes habilidades” (Salanova et al., 2019). Por lo tanto, se decidió proponer medidas que mitigaran esa sensación promoviendo actividades retadoras y novedosas.

En esta dirección se ha trabajado en este proyecto, tratando de fomentar las funciones psicosociales positivas que tiene el trabajo en contraposición a la rutina, detectada mediante la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019) y mediante el cual, a su vez, se ha tratado de promover el bienestar organizacional a través de las tres vertientes que determina la OMS: física, mental y social. Por consiguiente, se realizó una propuesta de intervención basada en el componente de recursos y prácticas organizacionales saludables del Modelo HERO (Salanova, et al., 2012), concretamente, en las prácticas organizacionales; que tienen como fin lograr objetivos organizacionales (Wright y McMahan, 1992) e incrementar la salud psicológica (Salanova, et al., 2012).

Según diversos autores, aquellas organizaciones que intentan implementar prácticas organizacionales saludables muestran más experiencias positivas en sus equipos de trabajo (Solares et al., 2016) y resultados saludables como por ejemplo, compromiso organizacional (Mayers y Smith, 2000), los equipos de trabajo muestran mayores niveles de confianza organizacional (Acosta et al., 2011; Bruhn, 2001; Tremblay et al., 2010), work engagement (Torrente et al., 2012; Shuck et al., 2011), competitividad (Calderón, 2003), desempeño organizacional (Bacon y Hoque, 2005), reputación organizacional (Highhouse et al., 2009; Lange et al., 2011), satisfacción (James y McIntyre, 1996), resiliencia (Meneghel et al., 2013), emociones positivas (Peñalver et al., 2015) y motivación de las empleadas y los empleados (Jiang et al., 2012). Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar (Carlsen, 2008); como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones (Budhwar y Debrah, 2001; Zapata, 2009).

En el caso del presente estudio, se ha utilizado la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019), la cual desgrena las prácticas organizacionales del Modelo HERO (Salanova et al., 2012) en 18 estrategias más concretas:

Tabla 1. *Las 18 estrategias de prácticas organizacionales según el modelo HEROCheck (Salanova et al., 2019):*

1. Información y Comunicación.	10. Apoyo a la Maternidad y la Paternidad.
2. Conciliación trabajo-vida privada.	11. Igualdad de acceso al trabajo (por género y edad).
3. Desarrollo Habilidades.	12. Liderazgo en gestión de la diversidad.
4. Desarrollo Carrera.	13. Cultura organizacional de integración de la diversidad.
5. Equidad.	14. Formación continua según el género y edad.
6. RSE	15. Fomento de estilo de vida saludable.
7. Fomento Salud Psicosocial.	16. Fomento de actividades sociales.
8. Prevención Mobbing.	17. Mentoring (ascendiente y descendiente).
9. Igualdad de Oportunidades Hombres y Mujeres.	18. Adaptación del puesto (principalmente por la edad).

Elaboración propia a partir del Manual HEROCheck (Salanova et al., 2019).

De las 18 prácticas se han escogido 3 para implementar en la organización objeto de estudio. Estas 3 prácticas van a ir totalmente ligadas a las 3 dimensiones que la OMS determina al definir la salud: el bienestar físico, mental y social. A su vez, las 3 prácticas serán el fomento de la salud en el trabajo (físico), el desarrollo de habilidades (mental) y la conciliación laboral (social).

En primer lugar, para promover la salud física se va a implementar un programa para fomentar la alimentación saludable. Según la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en 2015, se considera como prioritaria “la necesidad de desarrollar políticas públicas que incidan en el bienestar de la población en general y que fomenten hábitos de vida saludables y preventivos, tanto laborales como extralaborales”. Es por ello que dentro de su objetivo tercero propone como línea de actuación la promoción de la salud fomentando la cultura de la salud y potenciando hábitos saludables en el entorno laboral. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2015).

Así pues, algunos de los ejemplos de buenas prácticas saludables en el trabajo que propone el Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo (INVASSAT) según una guía elaborada por De Rosa y Nebot (2017) son: modificar hábitos alimenticios, prestar atención a los hábitos nutricionales (como por ejemplo, evitar comidas pesadas e indigestas durante el trabajo), realizar talleres que desarrollen hábitos para que los trabajadores y trabajadoras puedan cuidarse y saber lo importante que es la salud, suprimir los malos hábitos, enseñar a alimentarse sanamente, reducir los hábitos no saludables, mejorar los hábitos alimenticios y mantener un peso corporal adecuado.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) puso de relieve la importancia de la alimentación en el ámbito laboral a través del documento Food at Work. Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases (Wanjek, 2005). En este estudio, Wanjek defiende que los alimentos de buena calidad consumidos en un entorno tranquilo incrementan el rendimiento de los trabajadores y trabajadoras afirma que el lugar de trabajo constituye la ubicación ideal para llevar a la práctica una alimentación saludable.

Por todo ello, la primera propuesta de práctica organizacional saludable irá asociada a la dimensión de la salud física, concretamente, consistirá en el fomento de la salud en el lugar de trabajo a través de la promoción de la alimentación saludable.

La segunda práctica organizacional saludable que se va a implementar va relacionada con la salud mental y se trata del desarrollo de habilidades, concretamente, de la formación.



Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada por el INSHT en 2015, el 11% de los trabajadores y trabajadoras de España señalan que necesitan “más formación para afrontar bien sus obligaciones”. Además, atendiendo a la actividad, entre los trabajadores y trabajadoras que refieren necesitar más formación para afrontar bien sus obligaciones destacan los de actividades administrativas, auxiliares y financieras, cuyo dato se incrementa hasta el 15%. En esta dirección, se puede interpretar que la formación puede ser una fuente de bienestar para el grupo objeto de estudio debido a que se enmarcan en el sector de la administración.

Por otro lado, la formación no sólo supone una necesidad para las empleadas y los empleados, sino que Ulrich (1997) sostiene que la capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización. Además, Price Waterhouse (1987) afirma que el hecho de tener una actividad estimulante o de progresar en su profesión son factores que movilizan y atraen la atención y la energía de los trabajadores y trabajadoras.

Por todos estos motivos, la formación supondrá la segunda propuesta de práctica organizacional saludable, dentro de la dimensión de la salud mental y, concretamente, en el desarrollo de habilidades.

Y, en tercer y último lugar, la propuesta de práctica saludable se enmarcará en el tercer vértice de la definición de salud según la OMS: la salud social. En concreto, la medida se encuadrará en la práctica de la conciliación vida personal y laboral y se focalizará en el fomento del teletrabajo.

Según sostienen Felstead et al., (2002), conciliar es la “habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”. Otra definición es la que ofrece el Ministerio de Igualdad a través del Instituto de la Mujer (2017) que afirma que “la conciliación de la vida laboral y personal consiste en la posibilidad de que las personas trabajadoras hagan compatibles, por un lado, la faceta laboral y por el otro, la personal en el sentido más amplio posible, incluyendo tanto las necesidades familiares como las personales e individuales, la gestión del ocio, etc.” En conclusión, se podría ratificar que conciliar consiste en compaginar todas las áreas del ser humano: la laboral, la social y la personal.

En este sentido, Cascio (2000) sostiene que las prácticas de conciliación son beneficios o condiciones laborales ofrecidas por la organización a sus trabajadoras y trabajadores para facilitarles a establecer un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, y por tanto, evitar el conflicto de roles. Así pues, en el presente estudio, se van a proponer prácticas de conciliación vinculadas al teletrabajo que, según establece el INSHT (2008) “consiste en el desarrollo de una actividad laboral remunerada, para la que se utiliza, como herramienta básica de trabajo, las tecnologías de la información y telecomunicación y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la empresa que demanda tales bienes o servicios.”

Por todo ello, la tercera medida propuesta para incrementar el bienestar será el fomento de la conciliación mediante la herramienta del teletrabajo. Y, de igual modo, mejorar el área de la salud social de los participantes.

## **2. Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo ha sido evaluar la salud psicosocial de un departamento del Ayuntamiento de Castellón de la Plana a través de la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019).

Los objetivos específicos fueron:

- Disminuir la percepción de rutina que se observó mediante la evaluación HEROCheck (Salanova et al., 2019).
- Proponer una intervención psicosocial para incrementar el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras.
- Promover las prácticas organizacionales de la conciliación, el fomento de la salud en el trabajo y el desarrollo de habilidades para menguar la rutina.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Método**

##### *Participantes:*

La muestra de este estudio está formada por un departamento del Ayuntamiento de Castellón de la Plana (España). La organización pertenece al sector público y el departamento está compuesto por 6 trabajadoras y trabajadores (4 mujeres y 2 hombres) con una edad media de 53 años y que forman parte de la entidad una media de 20 años.

##### *Instrumentos:*

Para el presente estudio se emplearon dos instrumentos: En primer lugar, el HEROCheck (Salanova et al., 2019), para conocer el bienestar psicosocial del grupo; y, en segundo lugar, un cuestionario de elaboración propia, para ahondar en los gustos y necesidades con respecto a las prácticas organizacionales saludables.

El primer instrumento empleado para conocer la salud psicosocial del departamento fue el HEROCheck (Salanova et al., 2019). Esta herramienta consiste en una checklist que permite diagnosticar de forma fiable cómo de saludable es una organización en un momento puntual (Salanova et al., 2019). Consta de 25 indicadores que evalúan el nivel de salubridad del que goza una organización y que se distribuyen en los bloques que componen una HERO (Salanova et al., 2012), a los que se ha añadido, también, un apartado de demandas laborales. (Salanova et al., 2019)

A continuación, se enumeran los 25 indicadores que componen el modelo HEROCheck (Salanova et al., 2019):

Tabla 2. *Los 25 indicadores del modelo HEROCheck (Salanova et al., 2019):*

<b>RECURSOS Y PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES</b>	<b>DEMANDAS LABORALES</b>	<b>EMPLEADOS SALUDABLES</b>	<b>RESULTADOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES</b>
1. Autonomía	8. Sobrecarga cuantitativa	16. Eficacia colectiva	22. Desempeño intra-rol
2. Feedback	9. Sobrecarga mental	17. Engagement	23. Desempeño extra-rol
3. Clima de apoyo social	10. Sobrecarga emocional	18. Confianza vertical	24. Compromiso organizacional
4. Coordinación	11. Ambigüedad de rol	19. Confianza horizontal	
5. Competencia Mental	12. Conflicto de rol	20. Resiliencia	
6. Competencia Emocional	13. Rutina	21. Burnout	
7. Liderazgo positivo	14. Mobbing		
	15. Disonancia emocional		

Elaboración propia a partir del Modelo HEROCheck (Salanova et al., 2019).

El indicador número 25 corresponde a las prácticas organizacionales saludables. En este apartado, se pregunta acerca de 18 estrategias que puede estar implementando la organización y se dan algunas indicaciones de prácticas en el glosario de términos. (Ver Tabla 1).

Por otro lado, el segundo instrumento utilizado, una vez se analizaron los resultados del HEROCheck (Salanova et al., 2019), fue una entrevista semiestructurada focalizada en las prácticas organizacionales saludables. Este cuestionario fue realizado por elaboración propia y su objetivo fue recopilar mayor información sobre la percepción de los participantes con respecto a las prácticas organizacionales saludables a través de la combinación de preguntas cerradas y abiertas. Algunos ítems del cuestionario fueron: “...Selecciona las 5 prácticas organizacionales saludables que consideras que te pueden aportar más valor a ti como persona...”, “... Selecciona las 5 prácticas organizacionales saludables que consideras que te pueden aportar más valor a ti como empleado, al desempeño de tu trabajo...”, “... Selecciona las 5 prácticas organizacionales saludables que consideras que pueden aportar más valor al Ayuntamiento como organización...”.

### **3.2. Procedimiento**

Para comprender el procedimiento llevado a cabo durante este proyecto, es importante apuntar que estaba previsto realizar una intervención psicosocial completa, desde la primera toma de contacto con la organización hasta la muestra final de resultados para ofrecer la evolución alcanzada al término del proceso. Pero debido a la crisis del COVID 19, sólo se pudo evaluar al equipo, analizar los datos, entregar los resultados de la evaluación y realizar la oferta de propuestas tras el primer diagnóstico de situación, por lo que tanto la implementación de las medidas como el seguimiento y el diagnóstico final se plantearán en este trabajo de manera hipotética.

A continuación, se detallan las fases que forman parte de este estudio, tanto las que se han podido implementar como las hipotéticas:

#### *1. Reunión informativa*

Para llevar a cabo el proyecto fue necesaria una preparación previa del mismo, debido a que está aplicado a una entidad real que, además, se trata de una organización pública, lo que requiere de numerosos trámites burocráticos previos a la implementación del proyecto. En este sentido, fue necesaria una reunión informativa previa con la directora del departamento objeto de estudio, en el que se ofreció y explicó la idea.

Una vez se dio luz verde a la puesta en marcha del proyecto por parte de la directora, se preparó la sesión informativa conjunta a todo el departamento (ver anexo II). En esta primera sesión oficial se informó a los participantes de los objetivos del proyecto, las etapas a seguir y se trató de implicar y motivar a los asistentes.

## *2. Diagnóstico pre intervención*

La segunda sesión fue la encargada de realizar el diagnóstico que permitiría recabar la información sobre la salud psicosocial de equipo. Para ello, fue necesario un estudio previo de la herramienta a utilizar: HEROCheck (Salanova et. al, 2019). A continuación, se habilitó una sala del Ayuntamiento en la que se citó a los participantes individualmente y se les administró el cuestionario mediante entrevistas semiestructuradas.

Dos semanas después se obtuvieron los resultados, los cuales reflejaron una elevada percepción de la variable “rutina” en la realización de sus tareas, por lo que durante semanas se tuvo que trabajar en las posibles propuestas a plantear para tratar de disminuir esos valores en “rutina”.

Tras someter a análisis los resultados de la investigación y sopesar las posibles líneas de actuación, se decidió trabajar sobre las prácticas saludables y se elaboró un cuestionario para ampliar la información que ya se había recabado sobre las mismas mediante el HEROCheck (Salanova et al., 2019). Gracias al suministro de este cuestionario de elaboración propia por vía telemática (ver anexo III), se pudo ahondar en los deseos y percepciones de los participantes y, de esta manera, poder customizar todavía más las propuestas a exponer en la siguiente sesión.

## *3. Muestra de resultados y propuestas*

Finalmente, cuando la crisis del COVID 19 permitió las reuniones presenciales, se pudo celebrar la tercera sesión, en la que se mostraron los resultados arrojados por el HEROCheck (Salanova et al., 2019) y el cuestionario de profundización y se ofrecieron las propuestas preparadas.

Por un lado, el HEROCheck (Salanova et al., 2019) reflejó unos elevados niveles de la variable “rutina”, mientras que el resto de variables mostraron el nivel de bienestar que disfruta el departamento objeto de estudio. En esta dirección, se estudiaron las posibilidades para mitigar la rutina y se decidió trabajar desde el ángulo de las prácticas organizacionales saludables. Así, se elaboró un cuestionario para obtener más información acerca de los intereses de los participantes por las diferentes prácticas organizacionales y se descubrió que la salud en el trabajo, la conciliación y el desarrollo de habilidades, podían ser las tres prácticas que ayudarían al grupo a disminuir sus niveles de rutina. A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019) y el cuestionario de indagación sobre las prácticas organizacionales (ver anexo IV).

La propuesta de mejora que se ofreció al departamento fue implementar un paquete de prácticas organizacionales saludables que tratarán de combatir la rutina a través de la puesta en marcha de nuevas estrategias organizacionales y, como consecuencia, incrementar el bienestar del equipo. Estas estrategias fueron 3:

1. Conciliación vida privada y vida laboral.

Como se ha detallado anteriormente, conciliar consiste en compaginar la vida interna y externa al trabajo. Esta práctica organizacional obtuvo altas puntuaciones en la evaluación realizada y también se detectó en las entrevistas el deseo de las empleadas y los empleados por continuar trabajándola. En este sentido, se propuso promover la herramienta del teletrabajo, para ampliar todavía más la estrategia de la conciliación. El objetivo de esta medida sería mejorar la facilidad para armonizar la vida profesional con la privada gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología, a la vez que disminuir la sensación de rutina al cambiar ligeramente los horarios y ubicaciones.

La propuesta para implementar el teletrabajo y fomentar la conciliación se llamó “Me gustan los lunes”. Se elaboró un calendario mensual en el que cada lunes 2 de los 6 participantes podían trabajar desde casa, de manera que se asegurara que siempre habría personal en la oficina para atender cualquier necesidad que se diera físicamente en el Ayuntamiento, pero permitiendo que todos los meses los 6 participantes pudieran disfrutar de, al menos, teletrabajar un lunes al mes desde casa (ver anexo V).

## 2. Fomento de la salud en el puesto de trabajo.

La práctica de la salud en el puesto de trabajo consiste en promover hábitos de vida saludables mediante herramientas como la alimentación o el deporte. Esta práctica fue otra de las estrategias por las que la plantilla mostró interés durante las entrevistas. Para promover esta estrategia se propuso el proyecto “Esta semana almorzamos con...”. La idea consistió en confeccionar un calendario semanal en el que cada semana uno de los participantes fuera el encargado o encargada de preparar un almuerzo/aperitivo saludable para disfrutar junto a sus compañeros y compañeras.

El objetivo de esta idea fue promover la alimentación saludable a la vez que romper con la monotonía y los estilos de vida sedentarios. De esta manera, en su semana, este empleado se encargaría de preparar alimentos saludables que sólo podrían contener fruta, verdura, legumbres y frutos secos (ver anexo VI).

## 3. Desarrollo de habilidades.

La práctica de desarrollo de habilidades consiste en la capacitación de las empleadas y empleados para optimizar el desempeño de su trabajo diario. Esta práctica fue una de las más demandadas por el equipo y se decidió trabajar la misma a través de la formación. Por un lado, se incrementarán sus conocimientos y habilidades, y por el otro, se logrará disminuir su sensación de rutina, ya que los participantes manifestaron durante las entrevistas que las formaciones suponen para ellos una fuente de motivación e ilusión.

La mecánica será la siguiente: Dos veces al año (por ejemplo en junio y diciembre) se realizará una reunión grupal en la que cada empleado propondrá 2 cursos, de manera que de un total de 12 propuestas (2 propuestas por cada uno de los 6 participantes) se elegirá 1 curso formativo que la jefa del negociado se comprometerá a solicitar para que durante ese semestre se disfrute por los empleados. De esta manera, el compromiso será bidireccional: los trabajadores y trabajadoras se comprometen a buscar y estudiar los posibles cursos formativos que puedan interesar al departamento, y la jefa del departamento se compromete a luchar por la implementación del curso elegido por los empleados y empleadas.



#### *4. Seguimiento*

Una vez expuestos los resultados obtenidos mediante el HEROCheck (Salanova et al., 2019) y propuestas las medidas de mejora, los participantes deberían implementar las actividades sugeridas y, para comprobar que se están realizando, se propone realizar un proceso de control. En este caso, como el proyecto quedó paralizado, la idea hubiera sido realizarlo en el mes de septiembre, tres meses después del comienzo de la implantación de las medidas.

El objetivo de esta fase sería verificar que las actividades se están llevando a cabo y corregir, en caso de que sea necesario, cualquier inconveniencia que haya surgido con respecto a la actividad o su aplicación durante estos meses. Así pues, se administraría un cuestionario online a los participantes para que evaluaran la implementación de las medidas, con el objetivo de conocer la opinión personal de cada uno de ellos, tanto sobre las medidas en sí mismas como con la aplicación de las mismas (si están satisfechos, si se están implementando, si consideran que se están llevando a cabo correctamente, si tienen alguna sugerencia de cambio o mejora, etc.). (Ver anexo VII).

Una vez recabada esta información, se realizaría una reunión grupal en la que se expondrían las mismas opiniones y sugerencias, pero con la ventaja de que la persona coordinadora del evento podría conocer de antemano las ideas e inconvenientes que hayan podido surgir durante este proceso. Así pues, con la información recabada de manera individual y grupal, la coordinadora del proyecto propondrá una serie de mejoras para continuar implementando las tres actividades de mejora del bienestar.

#### *5. Diagnóstico pos intervención*

Un mes después de la fase de seguimiento, se administrará de nuevo la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019) con el objetivo de conocer la evolución que ha tenido el equipo de trabajo. Esta vez se realizará con la versión online y se recopilarán los resultados telemáticamente.

#### *6. Muestra de resultados finales y evolución*

Dos semanas después de recabar los resultados, se organizará una reunión grupal en la que se mostrarán los resultados finales y la evolución que han tenido los datos, tras analizar al grupo antes y después del proyecto de mejora del bienestar.

### **3.3. Temporalización**

Como se ha señalado anteriormente, la implementación de este proyecto estaba prevista llevarse a cabo durante el primer semestre del 2020 pero, debido a la crisis del COVID 19, sólo se pudieron llevar a cabo las primeras fases del mismo. A continuación, se muestra la imagen que refleja la temporalización prevista (ver anexo VIII).

Debido a la crisis del COVID 19, sólo se pudieron llevar a cabo de manera presencial las 3 primeras fases, por lo que se procedió a cambiar la estrategia de este proyecto.

La estrategia final (ver anexo IX) ha consistido en aprovechar los datos obtenidos mediante las entrevistas HEROCheck (Salanova et al., 2019) para realizar una serie de propuestas hipotéticas. Para ello, se analizaron los resultados y se decidió confeccionar una entrevista semiestructurada para obtener más información y poder formular una serie de propuestas acordes a los intereses del equipo y a los resultados obtenidos.

Asimismo, tras la fase de confinamiento, se pudieron plantear las propuestas sugeridas.

Posteriormente, aproximadamente un mes después, se realizaría una fase de seguimiento, para analizar si las propuestas se están llevando a cabo y el alcance de las mismas.

Y, finalmente, un mes después del seguimiento, se suministraría de nuevo la herramienta HEROCheck (Salanova et al., 2019) para tratar de conocer si las propuestas sugeridas han tenido repercusión en la salud psicosocial de los entrevistados. Y, para concluir, dos semanas después, se mostrarían los resultados finales para que los participantes pudieran conocer y valorar la evolución del bienestar del equipo tras la implementación de las medidas propuestas.

Se ha de añadir, que el objetivo personal de la autora de este trabajo es implementar las fases que quedaron bloqueadas por la crisis que se está viviendo una vez se permita, con el fin de cumplir con las expectativas del equipo que invirtió su tiempo en formar parte de este proyecto y, además, alcanzar la satisfacción personal de la autora por haber finalizado un estudio en el que se ha depositado tanto esfuerzo e ilusión.

#### **4. Resultados esperados y propuestas de futuro**

Como ya se ha comentado anteriormente, debido a las crisis desencadenada por el COVID 19, no se pudo finalizar la intervención, es por ello que no se pueden mostrar los resultados finales tras todo el proyecto. A pesar de eso, se ha confeccionado una tabla para mostrar los resultados esperados en el caso de que sí se hubiera podido llevar a cabo. (Ver anexo X).

Como se puede observar, los resultados esperados reflejarían una ligera mejoría de todas las variables y, en el caso de la rutina, una mejoría considerable. Pese a todo ello, debido a que sólo habrían transcurrido 6 meses desde la implementación de las medidas, todavía no se alcanzarían los niveles deseables en la variable “rutina” objeto de estudio. Para ello sería necesario continuar con las medidas 6 meses más y realizar otro diagnóstico cuando haya transcurrido un año de la implementación de medidas. En ese momento sí se esperaría que los valores de rutina hubieran disminuido hasta 2.5, para encontrarse en el rango de “normalidad” deseado.

Adicionalmente, gracias a este proyecto, se pusieron de manifiesto muchos deseos e intereses de las empleadas y los empleados que podrían ser útiles con miras de futuro, una vez implementadas las prácticas propuestas en este proyecto. En este sentido, se han destacado 6 posibles medidas a implementar en un futuro de mayor a menor interés por las empleadas y los empleados y viabilidad que se adjuntan en el anexo XI.

## 5. Presupuesto

El presupuesto estipulado para implementar el presente proyecto es de 6.250€. A continuación se desglosan los diferentes costes que totalizan dicho presupuesto:

Tabla 3. *Presupuesto*

<b>COSTE</b>			
<b>PERSONAL</b>			
	Salario coordinadora proyecto	50€/h x 100h	5000
<b>HERRAMIENTAS</b>			
	HEROCheck	500€x2	1000
	Cuestionario indagación	200€	200
<b>MATERIALES</b>			
	Oficina	50€	50
<b>TOTAL</b>			<b>6250€</b>

Elaboración propia.

## 6. Conclusiones finales

### 6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

A continuación se reflexionará sobre las competencias adquiridas durante el máster de forma cualitativa y cuantitativa. Desglosando una por una las 9 competencias troncales del máster, se ofrecerá la opinión de la autora sobre las asignaturas en las que se ha desarrollado dicha competencia y se valorará en una escala del 1 al 4 el nivel de desarrollo de la misma antes y después de cursar el máster.

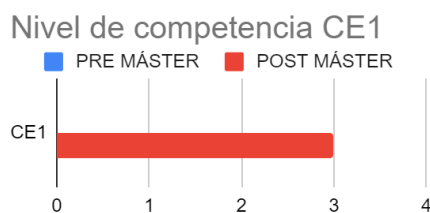
Escala del 1 al 4 que hace referencia a la categorización de las competencias:

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas complejas sin guía ni supervisión.

### CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Esta competencia la desarrollé durante la asignatura SBE 001 “Trabajo y Salud Ocupacional”, ya que en la misma pudimos aprender distintas teorías de la Psicología de la Salud Ocupacional, factores de riesgo psicosocial, el concepto de ergonomía y su aplicación para fomentar la salud en las organizaciones, etc.

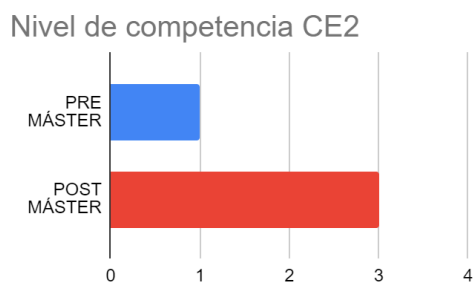
Mi valoración personal acerca de esta competencia fue nula al comienzo del máster debido a que provengo de la rama de la administración de empresas y había estudiado acerca de los RRHH como departamento desde el punto de vista empresarial pero jamás desde el punto de vista de la psicología del trabajo. Asimismo, mi valoración actual de la misma es media, ya que considero que he aprendido a interpretar las teorías y procesos de la Psicología de la Salud Ocupacional y la Ergonomía, al menos, de una manera básica.



### CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Esta competencia la desarrollé a lo largo del máster, ya que en la mayoría de las asignaturas del mismo había que llevar a cabo un trabajo de investigación grupal. Principalmente, gracias a los trabajos requeridos en las asignaturas SBE 001 “Trabajo y Salud Ocupacional” y SBE 003 “Psicología Ocupacional Positiva”, que fueron dos de los proyectos de investigación más teóricos.

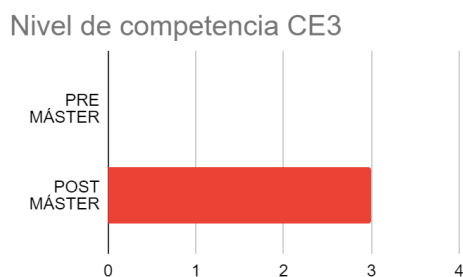
Mi valoración personal de esta competencia fue muy baja al comienzo del máster, ya que sólo había realizado una investigación en recursos humanos cuando desarrollé mi TFG, y me resultó verdaderamente complicado llevar a cabo un proyecto de investigación en menos de un mes con mi poca experiencia en esta competencia. Por otro lado, debo admitir que la realización de investigaciones a lo largo del máster, me ha ayudado en gran medida a desarrollar esta competencia a un nivel medio-alto.



### CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

Esta competencia la desarrollé, principalmente, durante el primer trimestre del máster, ya que en las tres primeras asignaturas (SBE 001 “Trabajo y Salud Ocupacional”, SBE 002 “Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional” y SBE 003 “Psicología Ocupacional Positiva”) fue donde pudimos aprender más sobre las distintas teorías y procesos dentro del área de la psicología de los recursos humanos.

Mi valoración personal sobre esta competencia fue nula al comenzar el máster debido a mi procedencia del área de la administración de empresas y mi desconocimiento de la psicología aplicada a los recursos humanos, pero al finalizarlo, me siento capacitada para comparar las diferentes teorías y modelos, por lo que considero que mi nivel actual es medio.



CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Esta competencia la pude desarrollar durante la asignatura SBE 003 “Psicología Organizacional Positiva”, ya que trabajamos conceptos como la psicología positiva, la psicología organizacional positiva, el flow, el engagement, el capital psicológico o la felicidad, entre otros.

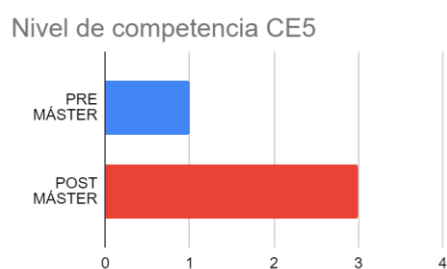
Mi valoración personal de esta competencia era inexistente al comenzar el máster, ya que desconocía todos estos conceptos y teorías. Pero al finalizarlo, considero que tanto gracias a la SBE 003 como a la filosofía de los docentes del máster, en general, he podido desarrollar ampliamente esta competencia hasta un nivel alto.



CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Esta competencia la desarrollé durante la asignatura SBE 004 “Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad” ya que aprendimos diferentes modelos de gestión de la calidad, conceptos como el clima y la cultura organizacional y sus relaciones, las organizaciones que aprenden, etc.

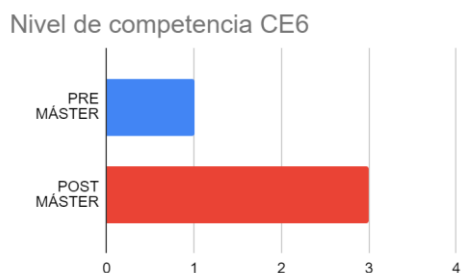
Mi valoración personal de esta competencia fue baja al principio del máster debido a que sólo conocía algún concepto relacionado con la gestión de personas desde el punto de vista de la organización, pero gracias a dicha asignatura he podido desarrollar esta competencia hasta un nivel medio.



CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Esta competencia la desarrollé en la asignatura SBE 005 “Técnicas de Gestión de RRHH”, en la que aprendimos las técnicas de gestión de RRHH y su aplicación a la realidad para el buen funcionamiento del área de personal y del bienestar psicosocial de la organización en su conjunto.

Mi valoración personal de esta competencia era básica al comienzo del máster, ya que había estudiado al departamento de RRHH durante mi grado en ADE principalmente a nivel teórico. Pero al finalizar el máster, pude ampliar mis conocimientos desde un punto de vista más aplicado y relacionado con la salud psicosocial de los equipos, por lo que en la actualidad considero que he desarrollado un nivel medio-alto de esta competencia.



CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

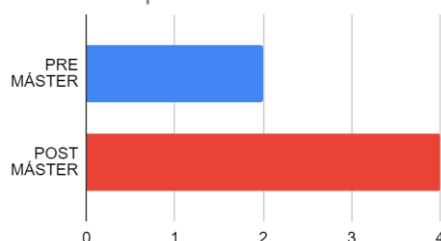
Esta competencia la desarrollé a través de las asignaturas SBE 006 “Prácticas Organizacionales saludables” y SBE 009 “Gestión por Competencias de Empleabilidad”.

A través de la SBE 006 pudimos aprender diversas técnicas para intervenir en el ámbito laboral, como el método de las 5S, habilidades de negociación o el sistema Lean Manufacturing, entre otras. Por otro lado, gracias a la optativa SBE 009 nos formamos en metodologías relacionadas con la búsqueda de empleo, la creación de la marca personal o la comunicación, entre muchas otras.

Mi valoración personal de esta competencia era básica cuando comencé el máster, ya que conocía algunas teorías y conceptos, que había cursado durante mi grado en administración de empresas y otras formaciones complementarias, pero gracias al máster he alcanzado un nivel medio-alto de la misma.



Nivel de competencia CE7

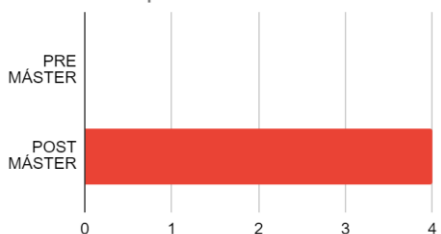


CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Esta competencia la desarrollé mediante las asignaturas SBE 007 “Intervención Psicosocial en el Trabajo” y SBE 013 “Trabajo Final de Máster”. En la SBE 007 profundizamos acerca de las intervenciones positivas y su implementación en las organizaciones y mediante la SBE 013 y este trabajo he podido aprender de una manera aplicada a intervenir en una organización real.

Mi valoración personal de esta competencia es que partía de cero al comenzar el máster, ya que conocía prácticas organizacionales pero no técnicas para aplicarlas mediante una intervención para optimizar la salud psicosocial de una organización. En contraposición, gracias a lo aprendido durante el máster y, concretamente, a las dos asignaturas a las que me he referido anteriormente, considero que tengo un nivel óptimo en esta competencia.

Nivel de competencia CE8

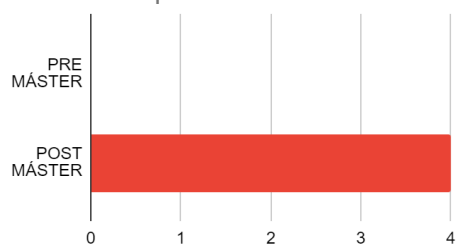


CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Esta competencia la he desarrollado principalmente al redactar este apartado del trabajo, por lo que considero que la asignatura SBE 013 “Trabajo Final de Máster” es la que me ha ayudado a desarrollarla. Además, en la SBE 011 “Prácticas externas”, también la he utilizado, ya que al implementar los aprendizajes teóricos a la realidad es cuando realmente he podido valorar que las competencias adquiridas han sido asimiladas.

Mi valoración personal de esta competencia era inexistente al comienzo del máster, ya que ni siquiera se me había ocurrido juzgar las competencias adquiridas a lo largo del mismo. Pero gracias a este trabajo, la aplicación del mismo y las prácticas externas, he podido juzgarlas y reflexionar acerca de ellas, por lo que considero que he alcanzado un nivel alto de dicha competencia.

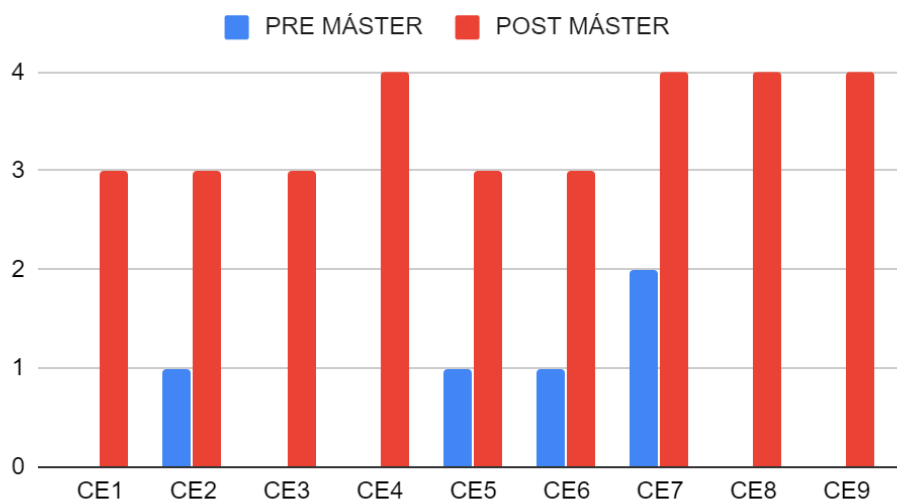
Nivel de competencia CE9



A continuación se presenta un gráfico que resume la valoración cuantitativa del desarrollo de las competencias troncales del máster, desde mi punto de vista:

Gráfico 1. Representación de la valoración propia de lo aprendido en el máster.

## PRE MÁSTER y POST MÁSTER



Como se puede observar, mis conocimientos previos acerca de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones eran muy básicos pero gracias al aprendizaje teórico y práctico a lo largo del máster he podido desarrollar las competencias troncales del mismo hasta alcanzar un buen nivel en todas ellas.

## **6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.**

Es evidente que sin los conocimientos adquiridos durante mi máster no podría haber realizado el presente trabajo ni mucho menos manejar en el mundo laboral como profesional de los RRHH, pero he de destacar que sin la realización de este apartado del trabajo no hubiera reflexionado profundamente sobre las competencias que desarrollamos a lo largo de este máster universitario.

Estoy absolutamente convencida de que la realización de este máster me va a abrir las puertas del mercado laboral de una manera muy significativa ya que gracias a él no sólo he podido adquirir una amplia formación en el área de la psicología del trabajo, sino que me ha hecho crecer personalmente debido a que muchas de las asignaturas del mismo y la filosofía que reina en el máster, en general, te ayudan a empaparte de una cultura de amor hacia la psicología organizacional positiva que también repercute en el plano personal de los alumnos, como ha sido en mi caso.

Además, la ilusión transmitida por el profesorado provocaron mi interés por la psicología organizacional positiva y, resultado de ello, fue adentrarme en la aventura de llevar a cabo un TFM aplicado a la realidad. Lo cual me ha ayudado a implicarme en el desarrollo de este proyecto y aprender a realizar una intervención psicosocial real y, a su vez, a poderme defender de cara a un futuro laboral gracias a su transferencia de conocimiento al ámbito profesional.

En conclusión, estoy totalmente satisfecha con la realización de este máster y absolutamente convencida de que gracias a los conocimientos adquiridos en él podré alcanzar mis objetivos profesionales.

## 7. **Referencias**

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia y Trabajo*, 41, 125-134.

Bacon, N., y Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercitive networks. *Human Resource Management*, 16, 1976-1999: doi: 10.1080/09585190500314706

Bruhn, J. (2001). Trust and the health of organizations. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Budhwar, P., y Debrah, Y. (2001). Rethinking comparative and cross-national human resource management research. *Human Resource Management*, 12, 497-515. doi: 10.1080/713769629

Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 157-172.

Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *Journal of Positive Psychology*, 3, 55-75.

Cascio, W.F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations. Boston, MA. Thompson Learning.

De Rosa, C., y Nebot, S. (2017). Guía Práctica Para Implantar Un Programa De Promoción De La Salud En El Trabajo En Las Organizaciones: “Organizaciones Saludables”. Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo (INVASSAT) y UMIVALE.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea A., Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*. VOL 12 NO 1.

Highhause, S., Brooks, M., y Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputation. *Journal of Management*, 35, 1481-1493.

Instituto de la Mujer (2017). Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo “Igualdad en la empresa” (Red DIE). Análisis sectorial y por tamaño de empresa. Extraído el 14/05/20 de la web del Ministerio de Igualdad. España.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2015. Estrategia Española de Salud y Seguridad en el Trabajo 2015-2020. España

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2015. Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 6ª EWCS. 2015. España

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2008. Teletrabajo: criterios para su implantación. España.

- James, L., y McIntyre, M. (1996). Perceptions of organizational climate. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jiang, K.; Lepak, D. P.; Hu, J. y Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Lange, D., Lee, P., y Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37, 153-184.
- Llorens, S., del Líbano, M., y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. (pp. 63–93). Síntesis.
- Mayers, J.P., y Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 319-331.
- Meneghel, I.; Sánchez-Cardona, I.; Rodríguez-Montalbán, R. y Salanova, M. Desarrollando equipos resilientes: Las prácticas organizacionales como predictores de la resiliencia colectiva. Póster presentado en la XX Reunión Anual de la S.E.A.S. y IV Jornadas “Emociones y Bienestar”. Madrid, 3-4 de Octubre de 2013.
- NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health).
- Organización Mundial de la Salud (OMS) 1948.
- Peñalver, J.; Solares, J.; Meneghel, I. y Salanova, M. (2015, Octubre). Desarrollando “Equipos Productivos y Felices”: Las Prácticas Organizacionales Saludables como Predictores de la Emociones Positivas Colectivas. En M. Salanova (chair), *Promoción del bienestar emocional en las organizaciones*. Simposio realizado en las V Jornadas de “Emociones y Bienestar”, Madrid, España.
- Price Waterhouse (1987). *Diseño de cursos de entrenamiento*. Londres.
- Salanova, M., Gracia, F. J., y Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group y Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I.M., Meneghel, I., Cruz-Ortiz, M.V., Coó, C., Peláez, M.J., Gil, E., Corbu, A., Soler, C., Germán Cañavate, G., Gómez, A. (2019). Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables. Fundación Prevent. <http://fundacionprevent.com/files/document/validacion-del-herocheck-como-herramienta-de-identificacion-de-factores-psicosociales-y-organizaciones-saludables.pdf>
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., y Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35, 300-325.

Solares, J.; Peñalver, J.; Meneghel, I. y Salanova, M. (2016) Desarrollando Equipos Empáticos: La Influencia De Las Prácticas Organizacionales Saludables En La Empatía Colectiva. *Revista de Psicología de Arequipa. Universidad Católica de San Pablo*. 6 (1), 51-63

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., y Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in in-role? and extra-role performance. *The International Journal of human Resource Management*, 21, 405-433.

Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions. *Granica*.

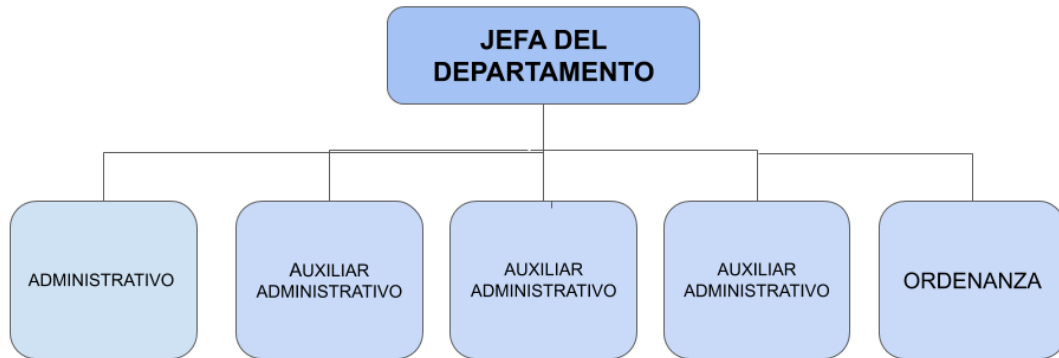
Wanjek, C. (2005). “La alimentación en el Trabajo: Soluciones Laborales para la Desnutrición, la Obesidad y las Enfermedades Crónicas”. Organización Internacional del Trabajo.

Wright, P. M. y McMahan, C. G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

Zapata, J. (2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 273-290.

## 8. Anexos

Anexo I. Organigrama del departamento.



Anexo II. Diapositivas de la reunión informativa.

# INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL POSITIVA

AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓN DE LA PLANA

Sandra Gallén Aledo

## ÍNDICE

1. ¿QUÉ ES UNA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL POSITIVA?
2. BENEFICIOS
3. METODOLOGÍA
  1. REUNIÓN INFORMATIVA
  2. EVALUACIÓN PRE INTERVENCIÓN
  3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INFORME
  4. MUESTRA DE RESULTADOS (SF) Y PROPUESTAS
  5. APLICACIÓN
  6. SF DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN
  7. EVALUACIÓN POST INTERVENCIÓN
4. TEMPORALIZACIÓN



## ¿QUÉ ES UNA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL POSITIVA?

- ▶ Conjunto de ACTIVIDADES destinadas a INCREMENTAR EL BIENESTAR individual y colectivo, a través del DESARROLLO PSICOLÓGICO de las personas y de sus vinculaciones con el entorno social, focalizándose en los ASPECTOS POSITIVOS.



- ▶ ANALIZAR AL GRUPO, OBSERVAR SUS FORTALEZAS MÁS BAJAS E INCREMENTARLAS.

## BENEFICIOS

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ▶ Comunicación         | ▶ Inteligencia emocional |
| ▶ Autoconfianza        | ▶ Autonomía              |
| ▶ Compasión            | ▶ Trabajo en equipo      |
| ▶ Salud organizacional | ▶ Liderazgo              |
| ▶ Autoeficacia         | ▶ Coordinación           |
| ▶ Resiliencia          | ▶ Optimismo              |
| ▶ Bienestar            | ▶ Confianza              |
| ▶ Colaboración         |                          |
| ▶ Calidad de servicio  |                          |

## METODOLOGÍA

1. REUNIÓN INFORMATIVA
2. EVALUACIÓN PRE INTERVENCIÓN
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INFORME
4. MUESTRA DE RESULTADOS (SF) Y PROPUESTAS
5. APLICACIÓN
6. SF DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN
7. EVALUACIÓN POST INTERVENCIÓN

### 1. REUNIÓN INFORMATIVA

- INFORMAR DEL PROCESO
- IMPLICAR
- MOTIVAR



## 2. EVALUACIÓN PRE-INTERVENCIÓN

- ▶ CUESTIONARIOS Y ENTREVISTA
- ▶ 6+1
- ▶ EVALUAR EL ESTADO DEL GRUPO



## 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INFORME

- ▶ TRABAJO PROPIO
- ▶ ANALIZAR LOS DATOS OBTENIDOS Y REDACTAR EL INFORME DE RESULTADOS



## 4. MUESTRA DE RESULTADOS Y PROPUESTAS

- REUNIÓN PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONJUNTAMENTE Y PROPONER PROPUESTAS DE MEJORA



## 5. APLICACIÓN

- LLEVAR A CABO LAS PROPUESTAS PLANTEADAS



## 6. SF DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SATISFACCIÓN

- ▶ REUNIÓN PARA ANALIZAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS MEDIDAS
- ▶ SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN
- ▶ NUEVAS PROPUESTAS
- ▶ EVALUACIÓN DEL PROCESO



## 7. EVALUACIÓN POST-INTERVENCIÓN

- ▶ CUESTIONARIOS Y ENTREVISTA TRAS LA INTERVENCIÓN PARA EVALUAR LAS MEJORAS

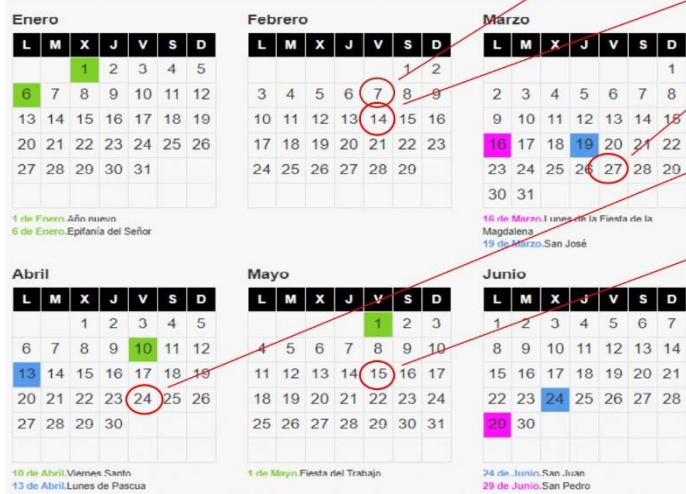


## TEMPORALIZACIÓN

- ▶ TOTAL: 4 MESES
- ▶ VIERNES 14-15.30h
- ▶ 5 SESIONES (1-2 horas)
  - ▶ Reunión informativa (1h)
  - ▶ Evaluación pre (1h)
  - ▶ Muestra de resultados y propuestas (2h)
  - ▶ Seguimiento (1h 30m)
  - ▶ Evaluación post (1h)



## TEMPORALIZACIÓN



1. REUNIÓN

2. EVALUACIÓN PRE

3. RESULTADOS Y  
PROPUESTAS

4. SEGUIMIENTO

5. EVALUACIÓN POST

## TEMPORALIZACIÓN

- ▶ Reunión informativa **7 FEBRERO**
- ▶ Evaluación pre **14 FEBRERO**
- ▶ Muestra de resultados y propuestas **27 MARZO**
- ▶ Seguimiento **24 ABRIL**
- ▶ Evaluación post **15 MAYO**



### Anexo III. Cuestionario de indagación.

21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

## Prácticas organizacionales saludables

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el tema de las PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES. Para comprender en qué consiste este concepto, lee atentamente la siguiente definición:

"Las prácticas organizacionales saludables son estrategias puestas en marcha por la organización que favorecen la promoción de la salud y el bienestar de los empleados y el desempeño".

A continuación, responde a las siguientes cuestiones vinculadas a las PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES:

**\*Obligatorio**

1. 1. ¿Qué actividades serían para ti "PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES" según la definición anterior? ¿Por qué? (Describe y justifica todas las que se te ocurran, no hay ideas correctas ni incorrectas, son opciones.)  
EJEMPLO: En mi opinión una práctica organizacional saludable podría ser la rotación de puestos de trabajo, ya que se incrementaría la motivación, la ilusión y la empatía y se disminuiría la rutina. \*

---

---

---

---

---

*Salta a la pregunta 2*

Según el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations Model; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012), existen 18 prácticas organizacionales saludables. En cada una de las siguientes preguntas debes responder según el punto de vista desde el que se solicite analizar dichas prácticas (como persona, como empleado o como integrante de una organización).



21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

2. 2. Selecciona las 5 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES que consideras que te pueden aportar más valor A TI COMO PERSONA. (Lee las 18 prácticas y selecciona 5) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Información y comunicación: Prácticas que favorecen una adecuada información y comunicación tanto desde la organización hacia las personas (ej., revistas, boletines, etc.) como en sentido inverso, desde las personas hacia la organización (ej., buzones de sugerencias, representantes de las personas, etc.).
- ☐ Conciliación trabajo-vida privada: Prácticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida privada (ej., flexibilidad horaria).
- ☐ Desarrollo de habilidades: Prácticas que ofrecen la oportunidad para el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo (ej., formación).
- ☐ Desarrollo de carrera: Prácticas que ofrecen la oportunidad de desarrollar la carrera y promocionar dentro de la organización (ej., plan de carrera).
- ☐ Equidad: Prácticas que favorecen que las relaciones con las personas y la organización sean equitativas y sean percibidas como justas (ej., promociones).
- ☐ RSE - Responsabilidad Social Empresarial: Conjunto de acciones para la contribución activa y voluntaria de la organización al mejoramiento social, económico y ambiental. Estas acciones tienen repercusiones positivas sobre la sociedad, así como sobre trabajadores/as, clientes, proveedores, etc. (ej., colaboración con ONG).
- ☐ Fomento de salud psicosocial: Prácticas que velan por el bienestar y calidad de vida de las personas (ej., evaluación psicosocial sistemática, coaching).
- ☐ Prevención del mobbing: Prácticas que facilitan la detección precoz y la prevención de las posibles situaciones de acoso en la organización (ejemplo, protocolo anti mobbing).
- ☐ Igualdad de oportunidades hombres-mujeres: Acciones sostenidas en el tiempo para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ej., representación en puestos de mando, salarios igualitarios).
- ☐ Apoyo a la maternidad y paternidad: Prácticas que amplían los requisitos de la legislación vigente para disfrutar de la maternidad/paternidad (ej., ampliación baja, flexibilidad horaria).
- ☐ Igualdad de acceso al trabajo: Prácticas que tienen en cuenta las competencias y el talento de las personas por encima del género y la edad (ej., procesos de selección transparentes y sin discriminación por género o edad).
- ☐ Liderazgo en gestión de la diversidad: Prácticas de liderazgo para gestionar con mayor eficiencia las diferencias de género y de edad (ej., los/las líderes apoyan e incluyen a personas de diferentes trayectorias y perspectivas).
- ☐ Cultura de integración: Prácticas que fomentan una cultura de aceptación, integración y respeto a las diferencias de género y de edad (ej., clima de confianza, apreciación y apertura a la diversidad).
- ☐ Formación continua según el género/edad: Prácticas que adapta la formación teniendo en cuenta las características de cada género o de cada grupo de edad (ej., actualización de conocimientos y reciclaje para las personas más mayores).

21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

- ☐ Fomento de estilo de vida saludable: Prácticas que fomentan el desarrollo de hábitos saludables en los/las trabajadores/as (ej., cuidado de postura, hábitos alimenticios, actividad física).
- ☐ Fomento de actividades sociales: Prácticas que fomentan actividades sociales lúdicas donde los/las trabajadores/as participan voluntariamente (ej., comidas-cenas, viajes, excursiones, actividades en familia).
- ☐ Mentoring: Prácticas por las que una persona con experiencia (llamado mentor) asiste a otra/s persona/s en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia (ej., los trabajadores mayores mentorizan a los jóvenes por mayor experiencia, los trabajadores jóvenes mentorizan a los mayores por conocimientos más actualizados).
- ☐ Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad: Práctica que consiste en analizar la pertinencia y adecuación del puesto de trabajo a los /las trabajadores/as con mayor edad (ej., ergonomía, turnos de trabajo).

3. 3. Selecciona las 5 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES que consideras que te pueden aportar más valor A TI COMO EMPLEADO, AL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO. (Lee las 18 prácticas y selecciona 5) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Información y comunicación: Prácticas que favorecen una adecuada información y comunicación tanto desde la organización hacia las personas (ej., revistas, boletines, etc.) como en sentido inverso, desde las personas hacia la organización (ej., buzones de sugerencias, representantes de las personas, etc.).
- ☐ Conciliación trabajo-vida privada: Prácticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida privada (ej., flexibilidad horaria).
- ☐ Desarrollo de habilidades: Prácticas que ofrecen la oportunidad para el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo (ej., formación).
- ☐ Desarrollo de carrera: Prácticas que ofrecen la oportunidad de desarrollar la carrera y promocionar dentro de la organización (ej., plan de carrera).
- ☐ Equidad: Prácticas que favorecen que las relaciones con las personas y la organización sean equitativas y sean percibidas como justas (ej., promociones).
- ☐ RSE - Responsabilidad Social Empresarial: Conjunto de acciones para la contribución activa y voluntaria de la organización al mejoramiento social, económico y ambiental. Estas acciones tienen repercusiones positivas sobre la sociedad, así como sobre trabajadores/as, clientes, proveedores, etc. (ej., colaboración con ONG).
- ☐ Fomento de salud psicosocial: Prácticas que velan por el bienestar y calidad de vida de las personas (ej., evaluación psicosocial sistemática, coaching).
- ☐ Prevención del mobbing: Prácticas que facilitan la detección precoz y la prevención de las posibles situaciones de acoso en la organización (ejemplo, protocolo anti mobbing).
- ☐ Igualdad de oportunidades hombres-mujeres: Acciones sostenidas en el tiempo para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ej., representación en puestos de mando, salarios igualitarios).
- ☐ Apoyo a la maternidad y paternidad: Prácticas que amplían los requisitos de la legislación vigente para disfrutar de la maternidad/paternidad (ej., ampliación baja, flexibilidad horaria).
- ☐ Igualdad de acceso al trabajo: Prácticas que tienen en cuenta las competencias y el talento de las personas por encima del género y la edad (ej., procesos de selección transparentes y sin discriminación por género o edad).
- ☐ Liderazgo en gestión de la diversidad: Prácticas de liderazgo para gestionar con mayor eficiencia las diferencias de género y de edad (ej., los/las líderes apoyan e incluyen a personas de diferentes trayectorias y perspectivas).
- ☐ Cultura de integración: Prácticas que fomentan una cultura de aceptación, integración y respeto a las diferencias de género y de edad (ej., clima de confianza, apreciación y apertura a la diversidad).
- ☐ Formación continua según el género/edad: Prácticas que adapta la formación teniendo en cuenta las características de cada género o de cada grupo de edad (ej., actualización de conocimientos y reciclaje para las personas más mayores).

21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

- ☐ Fomento de estilo de vida saludable: Prácticas que fomentan el desarrollo de hábitos saludables en los/las trabajadores/as (ej., cuidado de postura, hábitos alimenticios, actividad física).
- ☐ Fomento de actividades sociales: Prácticas que fomentan actividades sociales lúdicas donde los/las trabajadores/as participan voluntariamente (ej., comidas-cenas, viajes, excursiones, actividades en familia).
- ☐ Mentoring: Prácticas por las que una persona con experiencia (llamado mentor) asiste a otra/s persona/s en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia (ej., los trabajadores mayores mentorizan a los jóvenes por mayor experiencia, los trabajadores jóvenes mentorizan a los mayores por conocimientos más actualizados).
- ☐ Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad: Práctica que consiste en analizar la pertinencia y adecuación del puesto de trabajo a los /las trabajadores/as con mayor edad (ej., ergonomía, turnos de trabajo).

4. 4. Selecciona las 5 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES que consideras que pueden aportar más valor AL AYUNTAMIENTO COMO ORGANIZACIÓN. (Lee las 18 prácticas y selecciona 5) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Información y comunicación: Prácticas que favorecen una adecuada información y comunicación tanto desde la organización hacia las personas (ej., revistas, boletines, etc.) como en sentido inverso, desde las personas hacia la organización (ej., buzones de sugerencias, representantes de las personas, etc.).
- ☐ Conciliación trabajo-vida privada: Prácticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida privada (ej., flexibilidad horaria).
- ☐ Desarrollo de habilidades: Prácticas que ofrecen la oportunidad para el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo (ej., formación).
- ☐ Desarrollo de carrera: Prácticas que ofrecen la oportunidad de desarrollar la carrera y promocionar dentro de la organización (ej., plan de carrera).
- ☐ Equidad: Prácticas que favorecen que las relaciones con las personas y la organización sean equitativas y sean percibidas como justas (ej., promociones).
- ☐ RSE - Responsabilidad Social Empresarial: Conjunto de acciones para la contribución activa y voluntaria de la organización al mejoramiento social, económico y ambiental. Estas acciones tienen repercusiones positivas sobre la sociedad, así como sobre trabajadores/as, clientes, proveedores, etc. (ej., colaboración con ONG).
- ☐ Fomento de salud psicosocial: Prácticas que velan por el bienestar y calidad de vida de las personas (ej., evaluación psicosocial sistemática, coaching).
- ☐ Prevención del mobbing: Prácticas que facilitan la detección precoz y la prevención de las posibles situaciones de acoso en la organización (ejemplo, protocolo anti mobbing).
- ☐ Igualdad de oportunidades hombres-mujeres: Acciones sostenidas en el tiempo para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ej., representación en puestos de mando, salarios igualitarios).
- ☐ Apoyo a la maternidad y paternidad: Prácticas que amplían los requisitos de la legislación vigente para disfrutar de la maternidad/paternidad (ej., ampliación baja, flexibilidad horaria).
- ☐ Igualdad de acceso al trabajo: Prácticas que tienen en cuenta las competencias y el talento de las personas por encima del género y la edad (ej., procesos de selección transparentes y sin discriminación por género o edad).
- ☐ Liderazgo en gestión de la diversidad: Prácticas de liderazgo para gestionar con mayor eficiencia las diferencias de género y de edad (ej., los/las líderes apoyan e incluyen a personas de diferentes trayectorias y perspectivas).
- ☐ Cultura de integración: Prácticas que fomentan una cultura de aceptación, integración y respeto a las diferencias de género y de edad (ej., clima de confianza, apreciación y apertura a la diversidad).
- ☐ Formación continua según el género/edad: Prácticas que adapta la formación teniendo en cuenta las características de cada género o de cada grupo de edad (ej., actualización de conocimientos y reciclaje para las personas más mayores).



21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

- ☐ Fomento de estilo de vida saludable: Prácticas que fomentan el desarrollo de hábitos saludables en los/las trabajadores/as (ej., cuidado de postura, hábitos alimenticios, actividad física).
- ☐ Fomento de actividades sociales: Prácticas que fomentan actividades sociales lúdicas donde los/las trabajadores/as participan voluntariamente (ej., comidas-cenas, viajes, excursiones, actividades en familia).
- ☐ Mentoring: Prácticas por las que una persona con experiencia (llamado mentor) asiste a otra/s persona/s en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia (ej., los trabajadores mayores mentorizan a los jóvenes por mayor experiencia, los trabajadores jóvenes mentorizan a los mayores por conocimientos más actualizados).
- ☐ Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad: Práctica que consiste en analizar la pertinencia y adecuación del puesto de trabajo a los /las trabajadores/as con mayor edad (ej., ergonomía, turnos de trabajo).

Salta a la pregunta 5

5. 5. Una vez conoces las 18 prácticas organizacionales saludables, ¿deseas añadir alguna idea/ actividad a tu primera respuesta que te parecería interesante para llevar a cabo en tu organización? \*

---

---

---

---

---

6. 6. ¿Te parecería interesante implementar en tu departamento estrategias para mejorar la conciliación entre la vida laboral y la personal? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

21/5/2020

Prácticas organizacionales saludables

7. 7. ¿Te parecería interesante implementar en tu departamento estrategias para fomentar vuestra salud física? \*

*Marca solo un óvalo.*

☐ Sí

☐ No

8. 8. ¿Te parecería interesante implementar en tu departamento estrategias para fomentar vuestra formación? \*

*Marca solo un óvalo.*

☐ Sí

☐ No

9. 9. ¿Cuál es tu edad? \*

---

10. 10. ¿Cuántos años llevas trabajando en el Ayuntamiento de Castellón? \*

---

¡Muchas gracias por tus respuestas!

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo IV. Resultados HEROCHECK y Cuestionario de indagación.

**RESULTADOS HEROCHECK** (Febrero 2020)

RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES		
VARIABLES	MUESTRA	ORGANIZACIÓN
AUTONOMÍA		
FEEDBACK		
CLIMA DE APOYO		
COORDINACIÓN	4.25	5.33
COMPETENCIA MENTAL		
COMPETENCIA EMOCIONAL		
LIDERAZGO POSITIVO		

DEMANDAS LABORALES		
VARIABLES	MUESTRA	ORGANIZACIÓN
SOBRECARGA CUANTITATIVA	3.65	2.00
SOBRECARGA MENTAL		
SOBRECARGA EMOCIONAL		
AMBIGÜEDAD DE ROL		
CONFLICTO DE ROL	2.34	1.17
RUTINA	2.88	5.00
MOBBING		
DISONANCIA EMOCIONAL		

EMPLEADOS SALUDABLES		
VARIABLES	MUESTRA	ORGANIZACIÓN
EFICACIA COLECTIVA		
ENGAGEMENT		
CONFIERT		
CONFIHORI	4.77	5.50
RESILIENCIA		
BURNOUT		

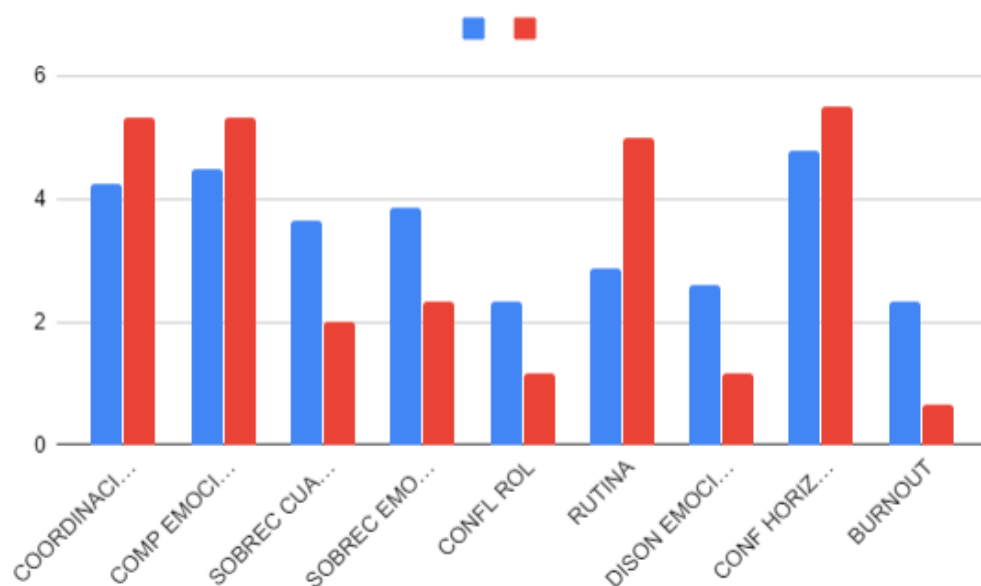


RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS		
VARIABLES	MUESTRA	ORGANIZACIÓN
DESEMPEÑO INTRA ROL		
DESEMPEÑO EXTRA ROL		
COMPROMISO		

De las 25 variables analizadas mediante la herramienta, sólo estas 9 mostraron resultados significativos, siendo la única con resultados negativos con respecto a la muestra la variable “rutina”.

VARIABLES SIGNIFICATIVAS	MUESTRA	ORGANIZACIÓN
COORDINACIÓN	4,25	5,33
COMPETENCIA EMOCIONAL	4,48	5,33
SOBRECARGA CUANTITATIVA	3,65	2
SOBRECARGA EMOCIONAL	3,87	2,33
CONFLICTO DE ROL	2,34	1,17
RUTINA	2,88	5,00
DISONANCIA EMOCIONAL	2,61	1,17
CONFIANZA HORIZONTAL	4,77	5,5
BURNOUT	2,33	0,67

### MUESTRA frente a ORGANIZACIÓN



## **RESULTADOS CUESTIONARIO INDAGACIÓN (Mayo 2020)**

Mediante este cuestionario de elaboración propia se pretendió ahondar en los deseos de los trabajadores y trabajadoras con respecto a las prácticas organizacionales saludables. Ya que durante las entrevistas realizadas mediante el HEROCheck se detectaron diversas propuestas de prácticas organizacionales y, debido a ello y a la decisión de trabajar esta parte del HERO para mitigar la rutina, se decidió profundizar en el tema mediante este cuestionario.

Gracias a este cuestionario pudimos observar las prácticas que más valoraban los empleados y las empleadas y, tras analizar los resultados de manera global, pudimos destacar el deseo por mejorar en 3 prácticas organizacionales de manera más predominante: conciliación, salud en el trabajo y desarrollo de habilidades.

En primer lugar, todos los participantes mostraron interés por promover la práctica de la conciliación. El 66% declaró interés individual por el tema, el 50% interés para su puesto de trabajo y el 66% interés para el Ayuntamiento. Además, en las preguntas abiertas, hubo propuestas concretas sobre el teletrabajo.

En segundo lugar, hubo un alto interés con respecto al fomento de la práctica de la salud en el trabajo, siendo considerada una de las prácticas más relevantes (33%) para mejorar su puesto de trabajo.

En tercer lugar, la práctica de desarrollo de habilidades fue la más valorada. El 66% del grupo mostró su interés individual por esta práctica, el 83% declaró que podía ser relevante para mejorar en su puesto de trabajo y el 66% afirmó que aportaría valor al Ayuntamiento. Además, algunos participantes propusieron concretamente la formación.

Anexo V. Calendario práctica conciliación.

LUNES JUNIO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1						
8						
15						
22						
29						
LUNES JULIO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
6						
13						
20						
27						

Anexo VI. Calendario práctica alimentación saludable

JUNIO		JULIO		AGOSTO	
1	E1	6	E6	3	E4
8	E2	13	E1	10	E5
15	E3	20	E2	17	E6
22	E4	27	E3	24	E1
29	E5			31	E2

## Anexo VII. Cuestionario online de seguimiento.

18/6/2020

Encuesta de seguimiento

### Encuesta de seguimiento

El siguiente cuestionario tiene por objeto realizar un seguimiento de la implementación de las medidas adoptadas en la sesión de junio. Como el resto de cuestionarios, es totalmente anónimo, por lo que se anima a los participantes a responder con la mayor sinceridad posible, a fin de mejorar el proceso lo máximo posible.

**\*Obligatorio**

1. ¿Qué opinión tienes acerca de las medidas adoptadas? \*

\_\_\_\_\_

2. Evalúa el interés que tienes por la medida "Conciliación a través del teletrabajo" \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy interesante

3. Evalúa el interés que tienes por la medida "Salud en el trabajo a través de la alimentación" \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy interesante

4. Evalúa el interés que tienes por la medida "Desarrollo de habilidades a través de la formación" \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy interesante

<https://docs.google.com/forms/d/16P43ZWw4dR1CSYwZHwCvL8qelCn3qXt62cGzFxUsnV4/edit>

1/4

18/6/2020

Encuesta de seguimiento

5. ¿Consideras que, a nivel general, se están implementando las medidas? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

6. ¿Consideras que se está implementando adecuadamente la medida relativa al teletrabajo? Si tu respuesta es negativa explica por qué. \*

---

7. ¿Consideras que se está implementando adecuadamente la medida relativa a la alimentación? Si tu respuesta es negativa explica por qué. \*

---

8. ¿Consideras que se está implementando adecuadamente la medida relativa a la formación? Si tu respuesta es negativa explica por qué. \*

---

9. En el transcurso de estos meses, ¿se te ha ocurrido alguna idea de mejora de alguna de estas medidas? Cualquier sugerencia para mejorar es bienvenida. \*

---

---

---

---

**Evaluación  
de la  
intervención**

En el siguiente apartado se evaluará el diseño e implementación del proyecto por parte de la coordinadora del proyecto: Sandra Gallén. Toda sugerencia, recomendación o crítica constructiva es bienvenida en aras de mejorar.

18/6/2020

Encuesta de seguimiento

10. Evalúa el interés que ha despertado en ti el proyecto. \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

11. Evalúa la utilidad que crees que tendrá el proyecto. \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

12. Estás satisfecho/a con el modo de proceder de la coordinadora (actitud, organización, actuaciones, etc.) Explica qué te ha gustado más y menos de todo el proceso. \*

---

---

---

---

---

13. ¿Qué áreas consideras que debe mejorar la coordinadora? Sugerencias. \*

---

---

---

---

---

18/6/2020

Encuesta de seguimiento

14. En general, ¿cómo valoras la gestión del proyecto por parte de la coordinadora?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Muy negativamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy positivamente

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo VIII. Temporalización prevista.

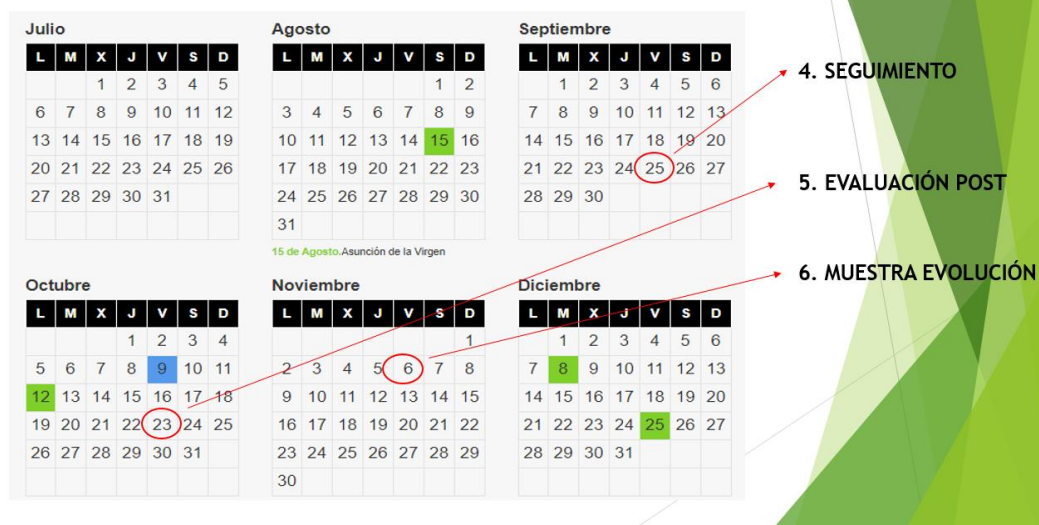


Anexo IX. Temporalización final.





## TEMPORALIZACIÓN FINAL



### Anexo X. Resultados esperados.

VARIABLES	MUESTRA	ORGANIZACIÓN	ESPERADOS
COORDINACIÓN	4,25	5,33	5.4
COMP EMOCIONAL	4,48	5,33	5,45
SOBREC CUANTITATIVA	3,65	2	2
SOBREC EMOCIONAL	3,87	2,33	2,11
CONFL ROL	2,34	1,17	1,15
RUTINA	2,88	5,00	3.2
DISON EMOCIONAL	2,61	1,17	1,00
CONF HORIZONTAL	4,77	5,5	5,6
BURNOUT	2,33	0,67	0,6

Anexo XI. Propuestas de mejora de futuro.

1. Comunicación: Reuniones semanales/mensuales para fomentar la comunicación y la coordinación. Comentar los objetivos semanales, prioridades, iniciativas, etc.
2. Mentoring: Prácticas por las que una persona con experiencia asiste a otra en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia.
3. Rotación: Promover la rotación de manera voluntaria.
4. Salud: Promover ejercicios de relajación, respiración y estiramientos para fomentar el bienestar físico y mental.
5. Acompañante interno: Crear la figura en el Ayuntamiento del acompañante interno, un empleado dedicado a ayudar a orientarse al ciudadano a la hora de realizar sus gestiones de manera física.
6. Modernización administración: Simplificar y accesibilizar la administración, para hacer más cómoda y cercana la relación con los ciudadanos.